Rapport annuel de gestion

2002-2003

Centre de perception fiscale

Québec

104-01699/

Rapport annuel de gestion

2002-2003

Centre de perception fiscale

Québec

* * *

Cette publication a été rédigée par le Centre de perception fiscale du ministère du Revenu du Québec.

On peut également la consulter dans le site Internet du ministère du Revenu du Québec, sous la section consacrée au Centre, dans le menu Organisation, à l'adresse suivante :
www.revenu.gouv.qc.ca.

En vue d'alléger le texte, on n'y emploie généralement que le masculin pour désigner les femmes et les hommes.

ISBN 2-550-38786-4
Dépôt légal – Juillet 2003
Bibliothèque nationale du Québec
© Gouvernement du Québec, 2003

Madame Rita Dionne-Marsolais
Présidente de la Commission de l'administration publique
Édifice Honoré-Mercier
835, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1A 1A3

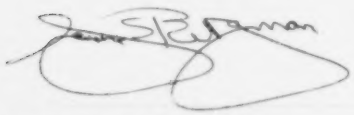
Madame la Présidente,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2003.

Je profite de l'occasion pour féliciter le personnel du Centre pour sa contribution aux résultats atteints.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le ministre du Revenu,



Lawrence S. Bergman

Sainte-Foy, juillet 2003

Monsieur Lawrence S. Bergman
Ministre du Revenu
3800, rue de Marly
Sainte-Foy (Québec) G1X 4A5

Monsieur le Ministre,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'année financière qui a pris fin le 31 mars 2003.

Ce rapport témoigne des réalisations du Centre ainsi que de la performance du personnel pour atteindre ces résultats et offrir la meilleure qualité de services possible.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

La sous-ministre,

Diane Jean

Sainte-Foy, juillet 2003

Madame Diane Jean
Sous-ministre du Revenu
3800, rue de Marly
Sainte-Foy (Québec) G1X 4A5

Madame la Sous-Ministre,

C'est avec fierté que je vous présente le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier couvrant la période du 1er avril 2002 au 31 mars 2003.

Vous constaterez à sa lecture que le Centre a atteint les cibles prévues, ce qui témoigne des efforts et de l'engagement de tout son personnel.

Veuillez agréer, Madame la Sous-Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le directeur général,

Jean-Guy Tessier

Sainte-Foy, juillet 2003

Message du directeur général

Je suis très fier de présenter le rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice financier 2002-2003. La performance démontrée dans plusieurs domaines témoigne d'efforts concertés réalisés dans trois grands axes d'intervention.

En ce qui concerne l'amélioration des services aux citoyens, le Centre a traité plus rapidement les dossiers de personnes en attente d'une pension alimentaire afin qu'elles touchent la pension à laquelle elles ont droit le plus tôt possible.

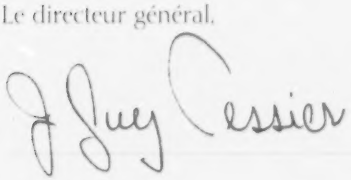
Dans le secteur fiscal, le Centre a augmenté son niveau de production, ce qui a permis un contrôle des arrivages. Le Centre a donc traité l'équivalent des arrivages de nouvelles créances malgré un accroissement de l'ordre de 5 % de celles-ci. De plus, la direction du Centre a mis l'accent sur l'amélioration de la qualité de ses comptes débiteurs en inventaire, notamment par la radiation de ses créances irrécouvrables et le traitement des créances plus âgées. Les comptes en inventaire sont donc plus jeunes et plus facilement recouvrables. Cette réalisation a généré une diminution du montant de la provision pour mauvaises créances et, par conséquent, laisse présager un meilleur recouvrement dans les années à venir.

Par ailleurs, deux grands projets ont marqué la gestion des ressources humaines cette année : la réflexion sur l'éthique et la mise en œuvre des actions découlant de l'évaluation du climat de travail.

Le diagnostic éthique partagé avec l'ensemble des gestionnaires, l'an dernier, a été validé auprès de tous les employés du Centre en 2002-2003. Ces rencontres ont eu un effet bénéfique sur la mobilisation du personnel. À la suite de l'évaluation du climat de travail conduite en 2002, le Centre a élaboré et mis en œuvre un plan d'action portant notamment sur la reconnaissance, l'évaluation du rendement, la communication et l'information ainsi que l'environnement physique. La réalisation du plan devrait permettre d'apporter des améliorations concrètes à la qualité de vie au travail. Aussi, la direction du Centre a déployé des efforts soutenus relatifs à la formation de son personnel et, particulièrement, de son personnel d'encadrement, qui a élaboré lui-même un plan personnalisé de développement.

Le Centre a fait beaucoup encore cette année. Il a atteint les objectifs fixés. Je tiens donc à remercier tous les membres du personnel, qui sont les artisans de ses résultats atteints.

Le directeur général,



Jean-Guy Tessier

Sainte-Foy, juillet 2003

Déclaration de la direction

Les résultats et les renseignements contenus dans le présent rapport sont sous la responsabilité du directeur général du Centre de perception fiscale et des gestionnaires cosignataires de cette déclaration. Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données qui y sont présentées ainsi que sur la reddition de comptes annuelle quant aux résultats attendus et convenus dans le *Plan d'action 2002-2003*.

La direction du Centre a maintenu, tout au cours de l'exercice financier et conformément à son mandat, des systèmes de contrôle interne et des systèmes d'information de gestion des plus performants afin de s'assurer que l'information présentée dans ce rapport soit fiable.

La Direction de la vérification interne et des enquêtes du Ministère s'est assurée du caractère plausible et vraisemblable des résultats présentés dans le rapport annuel de gestion du Centre au regard des objectifs poursuivis dans le *Plan d'action 2002-2003*. Au terme de son examen, cette direction a produit un rapport attestant la plausibilité des données examinées pour le Centre. Ce rapport est reproduit à la page suivante.

Le directeur général,

Jean-Guy Tessier

La directrice régionale des Autres régions,

Line Lantier

Le directeur régional de Laval, des Laurentides et de Lanaudière,

Claude Girard

Le directeur régional de la Montérégie,

Marc Lyrette

Le directeur régional de Montréal,

Jean-Guy Tessier p. i.

La directrice régionale de l'Outaouais,

Claire Garceau

Le directeur régional de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches,

Marcel Turgeon

Le directeur des Services administratifs et techniques,

Richard Demers

Juillet 2003

Ministère du Revenu
Québec

Direction de la vérification interne
et des enquêtes

Rapport de validation de la Direction de la vérification interne et des enquêtes

Madame la Sous-Ministre,

Conformément au mandat que vous nous avez confié, nous avons effectué l'examen des résultats et des renseignements contenus dans le *Rapport annuel de gestion 2002-2003* du Centre de perception fiscale pour l'exercice terminé le 31 mars 2003. Ces résultats découlent des objectifs quantitatifs et qualitatifs, établis dans le *Plan d'action 2002-2003* du Centre, des indicateurs de performance prévus à son entente de gestion et à sa convention de performance et d'imputabilité.

La responsabilité de la fiabilité et de l'intégralité des résultats et de l'information contenus au rapport annuel de gestion incombe à la direction du Centre de perception fiscale. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible des résultats, des renseignements et des explications fournis ainsi que de la cohérence de l'information en nous basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre examen.

Nous avons procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés aux sections 1 à 8 du rapport annuel de gestion du Centre de perception fiscale pour l'exercice terminé le 31 mars 2003. Notre examen n'a pas porté sur les annexes I et II relativement aux états financiers et sur l'annexe III quant à l'état des comptes débiteurs au 31 mars 2003.

Notre examen a été effectué conformément aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Nos travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à utiliser des procédés analytiques (comparaisons avec l'exercice précédent, analyse de la cohérence des données), à documenter le fonctionnement des mécanismes de compilation, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Notre examen ne vise pas à vérifier les systèmes de compilation, à évaluer le contrôle interne ni à effectuer des sondages. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérification sur l'information examinée.

Au terme de notre examen, nous concluons que les résultats, les renseignements et les explications présentés aux sections 1 à 8 et à l'annexe IV du *Rapport annuel de gestion 2002-2003* du Centre de perception fiscale nous paraissent, à tous égards importants, plausibles et cohérents.

Le directeur de la Vérification interne et des Enquêtes
Ministère du Revenu du Québec

Claude Gauthier
Sainte-Foy, juillet 2003

Table des matières

1. Présentation de l'organisation 1
1.1 Origine 1
1.2 Mandat et objectifs généraux 1
1.3 Structure de l'organisation 2

2. Ressources financières 3
2.1 Budget planifié et dépensé 3
2.2 États financiers 3

3. Présentation des résultats 5
3.1 Recouvrement des créances fiscales 6
3.2 Recouvrement des créances alimentaires 7
3.3 Revenus 7
3.4 Radiation et annulation de créances fiscales 7
3.5 Conclusion sur les résultats du recouvrement des créances fiscales et alimentaires 8

4. Amélioration des relations avec la clientèle 9
4.1 Traitement de la correspondance 9
4.2 Traitement des plaintes écrites 9
4.3 Traitement des dossiers de recouvrement de créances alimentaires 10
4.4 Rencontre avec le comité consultatif 10
4.5 Respect de la confidentialité des renseignements 11
4.6 Changement de responsable d'un dossier et continuité du traitement 11

5. Ressources humaines 13
5.1 Niveau de ressources et répartition dans les secteurs d'activités 13
5.2 Mesures de mobilisation du personnel 13
5.3 Indicateur sur la gestion des ressources humaines 16

6. Réalisation de dossiers particuliers 17
6.1 Optimisation de la chaîne de production du secteur fiscal 17
6.2 Consultation sur la qualité du service auprès des débiteurs 17
6.3 Mise en œuvre de l'entente de gestion 17
6.4 Autres réalisations majeures 18

7. Mécanismes de suivi et de reddition de comptes 21
7.1 Rencontres du Comité gouvernemental de suivi 21
7.2 Résultats liés aux autres exigences gouvernementales 21
7.3 Examen effectué par le Vérificateur général concernant la qualité de l'information sur la performance 21

8. Évolution des résultats du Centre 23
8.1 Évolution du recouvrement des créances fiscales et alimentaires 23
8.2 Évolution du coût par dollar recouvré pour les créances fiscales et alimentaires 24
8.3 Évolution des comptes débiteurs fiscaux 25
8.4 Évolution des revenus 26
8.5 Évolution des radiations 26
8.6 Autres indicateurs de performance – Recouvrement des créances fiscales 27

Annexe I
États financiers de l'année financière terminée le 31 mars 2005 31

Annexe II
Analyse de la variation des postes financiers 39

Annexe III
État des comptes débiteurs au 31 mars 2005 42

Annexe IV
Tableau synthèse des résultats relatifs aux indicateurs prévus à la convention de performance et d'imputabilité 44

1. Présentation de l'organisation

1.1. Origine

Depuis juin 1995, le Centre de perception fiscale (ci-après appelé *Centre*) est reconnu comme une unité autonome de service et pratique une gestion axée sur les résultats. Le Centre s'est vu conférer le statut d'agence par une convention de performance et d'imputabilité qui a été ratifiée le 11 octobre 2001 et déposée à l'Assemblée nationale par le ministre du Revenu. Par la suite, une entente de gestion, conclue entre le ministre du Revenu et le président du Conseil du trésor le 30 avril 2002, a donné des marges de manœuvre supplémentaires au Centre en matière de gestion des ressources humaines et budgétaires, afin de lui permettre d'atteindre les objectifs d'amélioration de la performance et de la qualité de services aux citoyens qu'il s'est fixés.

Les exigences du nouveau cadre de gestion pour l'administration publique favorisent la gestion axée sur les résultats accompagnée d'une reddition de comptes rigoureuse. Dans cet esprit, et conformément à la convention de performance et d'imputabilité, le Centre doit, entre autres, produire un plan d'action en début d'année ainsi qu'un rapport annuel de gestion en fin d'année, et les déposer par la suite à l'Assemblée nationale.

Le présent document constitue le rapport annuel de gestion pour l'exercice financier 2002-2003.

1.2. Mandat et objectifs généraux

Mandat

Le Centre a comme mandat de recouvrer et de protéger les sommes dues au ministère du Revenu du Québec en impôts, en taxes, en droits ou en contributions à des régimes sociaux en vertu de l'application des lois fiscales du Québec et de la *Loi sur la taxe d'accise*, pour ce qui est de la perception de la taxe sur les produits et services (TPS)[1] sur le territoire québécois.

Le Centre a aussi le mandat de recouvrer les sommes dues auprès des débiteurs en défaut de paiement, conformément à la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires*.

Enfin, le Centre conseille le Ministère en matière de recouvrement des créances fiscales et alimentaires.

Objectifs généraux

Afin d'assumer le mandat qui lui est confié au chapitre du recouvrement des créances fiscales et à celui du recouvrement des créances alimentaires, le Centre poursuit les objectifs généraux suivants :

- maximiser le recouvrement des comptes en souffrance, au moindre coût ;
- assurer l'équité de traitement et le respect des droits des contribuables, des mandataires et des débiteurs alimentaires ;
- maintenir un service de qualité envers les contribuables, les mandataires et les débiteurs alimentaires en faisant preuve de courtoisie à leur endroit et en acceptant des ententes de paiement qui correspondent à leur capacité de payer.

1. À moins d'avis contraire, les données présentées dans ce document incluent celles de la TPS.

1.3. Structure de l'organisation

Le Centre relève de la sous-ministre du Revenu.

Comme l'illustre l'organigramme ci-dessous, il fait partie de la structure administrative du ministère du Revenu du Québec.

Ministère du Revenu du Québec

Organigramme

En ce qui concerne la structure organisationnelle du Centre au cours de l'exercice financier 2002-2003, elle se composait de six directions régionales, soit Laval, Laurentides et Lanaudière, Montérégie, Montréal, Outaouais, Québec et Chaudière-Appalaches et Autres régions. Cette structure concrétise bien la volonté du Centre de rapprocher ses services de la clientèle.

Enfin, le Centre dispose d'une direction dont le mandat est d'assurer les activités de soutien aux opérations, notamment au regard des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Il s'agit de la Direction des services administratifs et techniques.

Centre de perception fiscale

Organigramme

2. Ressources financières

2.1. Budget planifié et dépensé

Au début de l'exercice 2002-2003, le Centre prévoyait des ressources budgétaires s'élevant à 70,9 millions de dollars pour la tenue de l'ensemble des activités de recouvrement.

Au terme de cet exercice, les dépenses (frais de fonctionnement et d'administration) se sont élevées à 70 millions de dollars (excluant les frais de gestion facturés par le ministère du Revenu à l'égard de la perception faite pour d'autres organismes).

Cet écart de 900 000 $ s'explique notamment par la difficulté de doter certains postes lors de la mise en place de programmes additionnels de recouvrement.

2.2. États financiers

Les états financiers au 31 mars 2003 et une analyse de la variation des postes financiers du Centre sont présentés respectivement à l'annexe I et à l'annexe II.

Il importe de rappeler que le Centre n'est plus tenu de déposer annuellement des états financiers vérifiés du Fonds de perception au Secrétariat du Conseil du trésor et au ministère des Finances. En outre, le Vérificateur général du Québec ne procède plus à une vérification distincte des états financiers de certains fonds spéciaux, dont celui du Fonds de perception, et ce, depuis l'exercice financier 1999-2000. Les données financières de ces fonds sont désormais vérifiées au cours de la vérification annuelle des états financiers consolidés du gouvernement.

3. Présentation des résultats

Au début de l'exercice financier 2002-2003, le Centre a convenu, avec la sous-ministre du Revenu, des objectifs financiers de son plan d'action. Le tableau qui suit rappelle les objectifs planifiés et présente les résultats financiers ainsi que les ressources utilisées à l'égard du recouvrement des créances fiscales et alimentaires pour l'exercice financier 2002-2003.

Exercice financier 2002-2003

Activités	Ressources utilisées		Objectifs planifiés	Réalisations	
	Dépenses en millions de $	ETC nombre	$ ou ¢	$ ou ¢	heures/cas
À l'égard des créances fiscales					
Centre d'appels	7,5	113	254 M$	270 M$	2,0
Recouvrement à l'aide de recours	46,8	661	801 M$	785 M$	10,4
Faillites et radiations	7,0	98	45 M$	49 M$	n. d.
Total fiscal	**61,3**	**872**	1 100 M$	**1 104 M$***	**6,8**
Coût unitaire par dollar recouvré	s. o.	s. o.	5,6 ¢	**5,6 ¢**	s. o.
Revenus	s. o.	s. o.	108 M$	**93,1 M$**	s. o.
Recommandation de radiation et d'annulation**	s. o.	s. o.	325 M$***	**416,2 M$**	s. o.
À l'égard des créances alimentaires					
Recouvrement	**8,7**	**133**	68,5 M$	**68 M$**	**12,5**
Coût unitaire par dollar recouvré	s. o.	s. o.	12,8 ¢	**12,8 ¢**	s. o.

* Ce montant inclut un montant de 150,6 millions de dollars de recettes pour la TPS.

** Excluant la TPS.

*** Ce montant constituait une prévision.

3.1. Recouvrement des créances fiscales

3.1.1. Résultats

Les activités de recouvrement ont permis au Centre de récupérer pour un montant global de 1 milliard 104 millions de dollars de créances fiscales, soit 4 millions de dollars de plus que la cible prévue de 1 milliard 100 millions de dollars. Les créances fiscales recouvrées se chiffraient à 1 milliard 37 millions de dollars pour l'exercice 2001-2002. L'augmentation des recettes par rapport à l'exercice précédent est directement liée à une hausse de l'effectif de 86 équivalents temps complet (ETC). Par ailleurs, la moyenne des recettes par année-personne se situe à 1,27 million de dollars, alors qu'elle se situait à 1,32 million de dollars lors de l'exercice financier précédent. Cette moyenne a diminué en raison du traitement personnalisé d'un plus grand nombre de créances ayant des soldes moins élevés.

Gains de productivité

Selon les paramètres couramment utilisés pour établir les gains de productivité découlant des activités réalisées par le Centre, il est impossible de conclure avec certitude qu'il y a eu un accroissement de la productivité pour l'exercice 2002-2003. Ainsi, l'augmentation de 67 millions de dollars en recettes fiscales en 2002-2003, par rapport à l'exercice précédent, est plutôt attribuable à une augmentation du niveau de production. En effet, le Centre a affecté 86 ETC additionnels, en 2002-2003, aux programmes spéciaux de perception afin d'assurer un traitement personnalisé à l'ensemble des créances fiscales.

Il y a lieu de mentionner que l'inventaire des dossiers traités dans ces programmes était majoritairement composé de créances moins élevées, offrant ainsi un potentiel de recettes plus bas que la moyenne. Cependant, les efforts consacrés à ce type de dossier offrent une très bonne rentabilité, puisqu'il n'en coûte que 7,6 ¢ par dollar recouvré au gouvernement.

De plus, le traitement personnalisé à l'ensemble des créances permet de sensibiliser un plus grand nombre de débiteurs à l'importance de s'acquitter de leurs obligations fiscales dans les délais prévus par la loi et, conséquemment, de réduire la récidive auprès de plusieurs d'entre eux. Au cours des dernières années, les créances moins élevées faisaient simplement l'objet d'envoi d'avis de perception.

3.1.2. Coût par dollar recouvré

Le coût par dollar recouvré est établi par le rapport entre les recettes perçues et tous les coûts relatifs au recouvrement des créances fiscales.

Le Centre s'était fixé, pour l'exercice financier 2002-2003, un objectif de 5,6 ¢ par dollar recouvré. Au terme de l'exercice financier, les résultats pour le recouvrement des créances fiscales présentent un coût unitaire de 5,6 ¢.

Les résultats de l'exercice 2001-2002 pour le recouvrement des créances fiscales présentaient un coût unitaire de 5,5 ¢. L'augmentation est attribuable au traitement personnalisé d'un plus grand nombre de créances ayant des soldes moins élevés.

3.2. Recouvrement des créances alimentaires

3.2.1. Résultats

Dans le cadre de ses activités de recouvrement des créances alimentaires, le Centre, en collaboration avec la Direction principale de la perception des pensions alimentaires, s'était fixé comme objectif de récupérer 68,5 millions de dollars au cours de l'exercice 2002-2003. Les résultats présentent des recettes alimentaires de 68 millions de dollars. Les créances alimentaires recouvrées se chiffraient à 71,8 millions de dollars pour l'exercice 2001-2002. La diminution des recettes alimentaires par rapport à l'exercice précédent s'explique par les facteurs suivants :

- la diminution de l'effectif (139 à 133 ETC) par rapport à l'exercice précédent ;
- la diminution de plus de 7 % de la valeur moyenne des créances à recouvrer.

3.2.2. Coût par dollar recouvré

En ce qui concerne le coût unitaire pour le recouvrement des créances alimentaires, le Centre s'était fixé un objectif de 12,8 ¢ par dollar recouvré pour l'exercice financier 2002-2003. Au terme de l'exercice, le coût par dollar recouvré se situe à 12,8 ¢.

Les résultats de l'exercice 2001-2002 pour le recouvrement des créances alimentaires présentaient un coût unitaire de 12,9 ¢.

3.3. Revenus

Dans le cadre des activités de recouvrement du Centre, des revenus additionnels sont engendrés pour le gouvernement lorsque les déclarations de mandataires sont produites à la suite de l'intervention du personnel.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le Centre a produit des revenus additionnels de 93,1 millions de dollars[2] alors qu'il en avait projeté de 108 millions[2]. Les revenus générés par le Centre en 2001-2002 étaient de 100,4 millions de dollars[2]. La réduction du nombre de dossiers comportant des déclarations non produites explique la diminution des résultats.

3.4. Radiation et annulation de créances fiscales[3]

Dans les limites de ses activités de recouvrement, le Centre relève certaines créances qui sont irrécouvrables et recommande au Ministère de les radier. Ces créances peuvent malgré tout être recouvrées si les motifs de radiation ne sont plus applicables et que des sommes deviennent disponibles.

En outre, d'autres créances doivent être annulées, notamment dans les cas de faillis libérés, puisque ces créances ne peuvent plus être exigées du débiteur, étant donné qu'il est libéré de ses obligations.

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Centre avait prévu recommander au Ministère la radiation ou l'annulation de 325 millions de dollars de créances.

2. Retenues à la source et taxe de vente du Québec, excluant la TPS.
3. Excluant la TPS.

Dans les faits, cela représente 416,2 millions de dollars de créances, soit 137,9 millions pour l'annulation et 278,3 millions pour la radiation, qui ont été recommandés par le Centre. Le montant recommandé à la radiation ou à l'annulation de créances, en 2001-2002, était de 299,8 millions de dollars.

Le système de perception intégré des créances (SPIC) est utilisé dans le processus de radiation depuis le début de l'exercice 2001-2002, ce qui a permis une grande efficacité dans le traitement des dossiers de radiation et d'annulation de créances fiscales. De plus, le Centre avait prévu affecter 76 ressources aux activités de faillite et de radiation, alors que 98 ressources ont travaillé dans ce secteur d'activité au cours de l'exercice.

Il faut souligner que le Centre recommande au Ministère la radiation ou l'annulation de créances. Toutefois, la comptabilisation de créances soumises pour la radiation ou l'annulation peut s'effectuer dans un exercice financier différent de celui de la recommandation.

3.5. Conclusion sur les résultats du recouvrement des créances fiscales et alimentaires

Encore cette année, le Centre a bénéficié de la détermination et de l'effort soutenu de son personnel pour répondre avec succès aux exigences entourant le recouvrement des créances fiscales et alimentaires ainsi qu'à celles visant l'amélioration des services aux débiteurs et aux mandataires.

Les facteurs suivants expliquent l'atteinte de ses résultats positifs dans le secteur fiscal :

- le rendement exceptionnel du personnel ;
- l'augmentation de l'effectif, qui s'est traduite par la hausse du niveau de production ;
- le traitement plus rapide des arrivages de dossiers par le centre d'appels facilité, entre autres, par une utilisation plus efficiente du générateur d'appels ;
- une amélioration constante de la disponibilité du SPIC (99 % de disponibilité en 2002-2003) ;
- l'accroissement des efforts consacrés à la formation continue du personnel, qui s'est concrétisé par la création d'un environnement informatique de formation et l'amélioration des informations disponibles (manuels de référence et instructions de travail) dans l'intranet, ce qui a considérablement réduit la période d'apprentissage des nouveaux percepteurs.

Les facteurs suivants expliquent l'atteinte de ses résultats positifs dans le secteur alimentaire :

- l'intervention plus hâtive dans les dossiers rend le traitement des dossiers plus rapide et plus efficace ;
- la diminution progressive de l'âge moyen de l'inventaire facilite aussi le traitement des dossiers ;
- l'amélioration continue des systèmes, des processus, des outils et des ressources informationnelles permet aux percepteurs d'être plus productifs.

4. Amélioration des relations avec la clientèle

Le contexte du recouvrement des créances n'est pas toujours facile. Le personnel doit être, en toutes circonstances, courtois et compréhensif, bien que ferme et déterminé, dans ses communications orales et écrites avec les débiteurs et leurs représentants. Il faut se rappeler que le Centre intervient, annuellement, dans environ 250 000 dossiers.

4.1. Traitement de la correspondance

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le Centre a reçu 73 demandes diverses comparativement à 82 l'année précédente. Cette correspondance était adressée au ministre, à la sous-ministre ou à la Direction du traitement des plaintes.

Il faut mentionner que les publications du Centre et du Ministère invitent les contribuables à communiquer par voie téléphonique pour que leur demande fasse l'objet d'un suivi plus rapide.

La correspondance reçue se classe comme suit :

- renseignements sur les dossiers relatifs au recouvrement (18) ;
- requêtes en annulation de droits, de pénalités et d'intérêts (28) ;
- propositions en vue de négocier une entente de paiement pour régler une créance (27).

L'objectif du Centre pour l'exercice financier 2002-2003 était de traiter 88 % de la correspondance ministérielle dans un délai n'excédant pas les 26 jours suivant sa réception, et ce, de façon à respecter l'objectif ministériel de 35 jours.

De fait, dans 86 % des cas, le Centre a répondu à la correspondance dans le délai de 26 jours. Le délai moyen pour répondre à la correspondance est de l'ordre de 16 jours pour l'ensemble des demandes traitées, ce qui est relativement comparable aux résultats obtenus lors des exercices 1999-2000, 2000-2001 et 2001-2002, qui étaient respectivement de 16, 19 et 14 jours.

4.2. Traitement des plaintes écrites

Au cours de l'année 2002-2003, le Centre a reçu 92 plaintes écrites formulées par les débiteurs, comparativement à 85 l'année précédente. Les plaintes fiscales ont porté sur les deux points suivants :

- le traitement du dossier (67) ;
- le comportement des percepteurs (19).

Dans le secteur du recouvrement alimentaire, six plaintes ont été déposées.

Le Centre s'était fixé l'objectif de traiter 88 % des plaintes écrites dans un délai n'excédant pas les 26 jours suivant leur réception, de manière à respecter l'objectif ministériel de 35 jours.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le Centre a répondu aux cas de plaintes écrites dans le délai de 26 jours dans une proportion de 95,5 %. Le délai moyen de traitement est de 15 jours pour l'ensemble des plaintes écrites, ce qui représente une amélioration constante par rapport aux résultats obtenus lors des exercices 1999-2000, 2000-2001 et 2001-2002, qui étaient respectivement de 17, 16 et 15 jours.

4.3. Traitement des dossiers de recouvrement de créances alimentaires

Au regard du traitement des dossiers de recouvrement de créances alimentaires, le Centre vise la réalisation de la première intervention de recouvrement au plus tard 30 jours à compter du moment où le débiteur refuse de payer au Ministère la pension alimentaire et les arrérages dus.

Le Centre a effectué une première intervention de recouvrement dans le délai cible de 30 jours dans plus de 99 % des cas (79 % en 2001-2002). Le délai moyen de la première intervention de recouvrement a été de 5 jours en 2002-2003 (76 jours en 2001-2002). Ces résultats s'expliquent par un meilleur contrôle des inventaires, ce qui permet de traiter les dossiers reçus au fur et à mesure ainsi que de verser aux créanciers leur pension plus rapidement. Cette performance a amené la direction du Centre à proposer une modification à l'indicateur qui, pour le prochain exercice financier, se définit de la façon suivante : effectuer une première intervention de recouvrement dans le délai cible de 10 jours, et ce, dans 85 % des cas.

4.4. Rencontre avec le comité consultatif

Le comité consultatif a été constitué afin de conseiller la sous-ministre du Revenu sur :

- les orientations stratégiques et les objectifs triennaux du Centre de perception fiscale ;
- les changements à apporter à la convention de performance et d'imputabilité ;
- les indicateurs de performance, de productivité et de qualité de service à fixer au Centre dans le cadre du plan d'action annuel ;
- l'atteinte par le Centre des objectifs fixés.

Il réunit notamment un représentant de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), de l'Association de planification fiscale et financière (APFF), de l'Institut des cadres fiscalistes, du Protecteur du citoyen, du Conseil du patronat ainsi que de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, du groupe Option consommateurs et des groupes de débiteurs, le cas échéant. Le directeur général du Centre participe aux rencontres du comité. Ce comité s'est réuni en mars 2002 et prévoit se réunir en 2003-2004.

4.5. Respect de la confidentialité des renseignements

Plusieurs activités de sensibilisation ont été effectuées afin que le personnel respecte la confidentialité des renseignements et n'utilise ceux-ci qu'aux seules fins prévues par la loi.

Outre la formation donnée lors de l'entrée en fonction, l'ensemble du personnel du Centre a été informé de l'adoption du projet de loi n° 14, le 15 mai 2002, qui porte sur la confidentialité des renseignements fiscaux. Une synthèse des modifications apportées par ce projet de loi a été diffusée à tout le personnel.

Aussi, en mars 2003, l'ensemble du personnel a été convié à des rencontres entre gestionnaires et employés pour l'explication du nouveau formulaire de déclaration de discrétion, la remise des documents liés à cet engagement et la signature annuelle du formulaire. Sous la responsabilité du gestionnaire, cette activité de sensibilisation a permis de rappeler au personnel l'importance du respect de la confidentialité et des règles d'utilisation des renseignements personnels. Ce fut une occasion de plus pour échanger et répondre aux questions du personnel relativement au respect de la confidentialité des renseignements.

Également, les gestionnaires ont utilisé d'une façon plus régulière les moyens mis à leur disposition pour contrôler les accès accordés aux employés.

4.6. Changement de responsable d'un dossier et continuité du traitement

En règle générale, la réassignation d'un dossier est effectuée rapidement et le nouveau responsable du dossier informe le débiteur le plus tôt possible du transfert de son dossier. Un effort particulier a été réalisé l'automne dernier dans le but d'accélérer la prise en charge de certains dossiers. C'est dans ce contexte que certains bureaux régionaux ont transféré des dossiers à d'autres bureaux, ce qui a permis d'assurer un meilleur contrôle du traitement des arrivages.

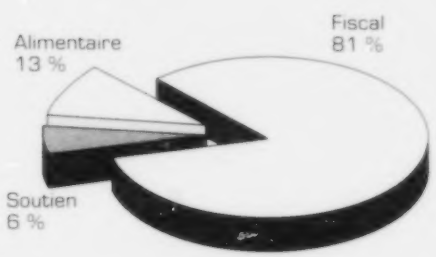
5. Ressources humaines

5.1. Niveau de ressources et répartition dans les secteurs d'activités

Au terme de l'exercice financier 2002-2003, le Centre a consacré 1 005 années-personnes à l'accomplissement de ses activités, dont 712 postes réguliers et 293 postes occasionnels. Le Centre escomptait s'appuyer sur 1 002 équivalents temps complet (ETC) dans son plan d'action 2002-2003.

Le nombre de ressources utilisées au cours de l'exercice financier précédent était de 925 années-personnes. L'augmentation des ressources utilisées en 2002-2003 est attribuable, en grande partie, à la mise en place de programmes spéciaux de recouvrement des créances fiscales à la suite de la mise en œuvre de l'entente de gestion.

Le graphique ci-contre illustre la répartition de l'effectif selon les principaux secteurs d'activités. Il démontre que 81 % du personnel du Centre est affecté aux activités de recouvrement des créances fiscales et 13 % à celles du recouvrement des créances alimentaires. Enfin, 6 % du personnel est affecté aux activités de soutien aux opérations.



5.2. Mesures de mobilisation du personnel

La formation donnée pour maintenir et développer l'expertise ainsi que la compétence du personnel, le maintien de divers moyens d'échange entre le gestionnaire et son personnel de même que l'établissement et la mise en œuvre des actions découlant de l'évaluation du climat de travail sont les principales mesures de mobilisation mises de l'avant au cours de l'exercice financier 2002-2003.

5.2.1. Formation

L'accent accordé au développement continu de l'expertise et des compétences du personnel du Centre s'est traduit par un léger dépassement de 0,6 % des jours de formation prévus, soit 12 164 jours par rapport aux 12 085 jours initialement prévus.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le Centre a investi une moyenne de 9,2 jours-personnes dans les activités de formation pour l'ensemble de ses employés, dont 5,2 jours pour la formation en salle et 4 jours consacrés par l'employé à l'apprentissage et à la lecture en milieu de travail. L'an dernier, le Centre avait investi une moyenne de 8,5 jours-personnes pour l'ensemble de ses employés. Cette année, près de 40 % de la formation en salle a d'ailleurs été réservée à la formation de nouveaux employés du milieu opérationnel.

Les principaux champs de formation ont porté sur des habiletés professionnelles et des connaissances en matière légale et fiscale, systémique et bureautique. La formation bureautique a été marquée par le passage aux nouvelles versions de logiciels de Microsoft® Office® XP.

5.2.2. Outils de communication

Rencontres du directeur général avec l'ensemble du personnel

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, le directeur général a poursuivi ses rencontres semestrielles avec l'ensemble du personnel du Centre.

Ces rencontres ont été propices aux échanges sur les préoccupations du personnel et favorisent l'amélioration du climat de travail. Ces dernières préoccupations portent sur des sujets tels la nouvelle classification gouvernementale, la nomination d'employés réguliers, l'environnement physique de travail et la mobilité interrégionale dans le cas des bureaux régionaux de Montréal, de la Montérégie ainsi que de Laval, des Laurentides et de Lanaudière.

Tribunes d'échange

Les tribunes d'échange entre les gestionnaires et leur personnel se sont poursuivies au cours de l'exercice financier. Ce concept a la principale caractéristique de fournir aux employés la possibilité d'exprimer leurs préoccupations à leur gestionnaire. En plus, cette façon de faire permet à l'organisation de trouver, de concert avec les employés, des solutions innovatrices aux préoccupations soulevées, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Au cours de l'année 2002-2003, les gestionnaires ont tenu au minimum trois rencontres, notamment sur l'éthique et le climat de travail.

Bulletins d'information

Pour favoriser la circulation de l'information relative à la vie du Centre, des bulletins d'information périodiques ont permis de tenir le personnel informé des principaux dossiers majeurs qui sont au cœur de ses activités.

À ce chapitre, le bulletin *Nouvelles du DG* a permis d'informer l'ensemble du personnel du Centre du dossier portant sur l'implantation du nouveau corps d'emploi de conseiller et conseillère en perception des dossiers complexes. Des articles ont également été publiés dans le journal *L'Idée fisc*, destiné à l'ensemble du personnel du Ministère, sur divers dossiers relatifs aux activités du Centre, comme l'amélioration du climat de travail, l'éthique, le colloque des professionnels en perception et l'implantation d'un nouveau système comptable.

De plus, le directeur général a diffusé diverses communications destinées à l'ensemble du personnel afin de l'informer de l'évolution de certains dossiers majeurs.

5.2.3. Évaluation du climat de travail

Une étude portant sur l'évaluation du climat de travail, entreprise à l'hiver 2002 par l'ensemble du personnel, s'est poursuivie en 2002-2003. Le Centre a conçu et mis en œuvre un plan d'action donnant suite aux résultats de l'évaluation du climat de travail. Le plan d'action ministériel prévoit l'amélioration de quatre éléments : la reconnaissance, l'évaluation du rendement, la communication et l'information ainsi que l'environnement physique. La réalisation du plan devrait permettre d'apporter des améliorations concrètes à la qualité de vie au travail.

Plan d'action

Priorités	Moyens à retenir	Suivi
Reconnaissance	Mettre en place, en collaboration avec des représentants de chacune des régions, une politique de reconnaissance, comme il est stipulé dans l'entente de gestion. Mettre en place un comité de la reconnaissance dans chacun des bureaux régionaux pour proposer des activités régionales et collaborer à l'élaboration de la politique. Appuyer les initiatives régionales.	Les premières rencontres du groupe de travail constitué des représentants régionaux ont eu lieu à l'hiver 2003. Chaque représentant régional et le représentant de la Direction des services administratifs et techniques sont appuyés dans leur secteur par un comité qui collabore à l'élaboration de la politique et qui organise des activités dans leur secteur.
Évaluation du rendement	Revoir les façons de faire et les outils d'évaluation du rendement.	Les travaux du groupe de travail ont débuté. Le premier défi à relever est d'introduire la notion de qualité dans l'appréciation du rendement.
Communication et information	Parfaire les habiletés de communication au quotidien. Améliorer les mécanismes de circulation de l'information. Se donner un plan de communication interne.	Des principes directeurs, qui guideront la circulation de l'information, sont en cours d'élaboration.
Environnement physique	Prendre toutes les dispositions nécessaires pour améliorer l'environnement physique des employés, selon le cadre établi par le Conseil du trésor.	Le projet de réaménagement en Outaouais est terminé. Pour la Montérégie et Laval, les projets progressent. Ces travaux contribuent de façon significative à améliorer l'environnement physique.

5.2.4. Reconnaissance envers le personnel

Cette année encore, la direction du Centre a poursuivi ses efforts pour offrir à l'ensemble du personnel diverses activités en vue de reconnaître sa contribution à l'atteinte des résultats. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, la majorité des bureaux régionaux ont procédé à la mise en place de comités régionaux formés d'employés et de gestionnaires pour organiser les activités de reconnaissance et participer à l'élaboration de la politique de reconnaissance. Les activités de reconnaissance peuvent être des activités de ressourcement ou des activités sociales qui favorisent les échanges et l'esprit d'équipe, comme convenu dans l'entente de gestion.

5.2.5. Élaboration d'activités de ressourcement et de perfectionnement des gestionnaires

Le Centre a poursuivi les activités prévues à son plan de perfectionnement des gestionnaires, afin d'améliorer le leadership axé sur la communication. En avril 2002, les gestionnaires du Centre avaient déjà clarifié et défini les habiletés requises ainsi que les caractéristiques recherchées et réalisé une auto-évaluation selon le profil souhaité. En 2002-2003, cette auto-évaluation a permis de préciser un plan de perfectionnement personnalisé pour chacun des gestionnaires. Ce plan a été conçu dans une perspective de formation continue. Un répertoire de perfectionnement a été réalisé pour guider le gestionnaire dans l'élaboration de son plan. Les approches de formation utilisées s'étendent de la formation sur mesure à l'accompagnement personnalisé (*coaching*).

5.2.6. Programme de relève de gestion

Un gestionnaire du Centre a été désigné pour siéger au Comité ministériel sur la relève de gestion. Vingt-neuf personnes du Centre se sont présentées à la première étape du programme ministériel. Au terme du concours, cinq personnes ont été choisies pour participer à ce programme de formation et de stages en situation de gestion : deux professionnels et trois techniciens. Ces personnes réaliseront leur plan personnalisé de développement en 2003-2004.

5.3. Indicateur sur la gestion des ressources humaines

Taux de mobilité

Le taux de mobilité a trait aux départs volontaires du personnel du Centre. Il ne concerne que le personnel régulier.

Pour l'exercice financier 2002-2003, le taux de mobilité du personnel observé au Centre se situe à 1,1 %. Il est en baisse par rapport au taux de 2,5 % obtenu au cours de l'exercice financier 2001-2002 et de 2,8 % pour 2000-2001.

6. Réalisation de dossiers particuliers

Comme il a été convenu dans le *Plan d'action 2002-2003*, le Centre a mené à terme un certain nombre de dossiers visant l'amélioration constante de ses résultats et de la qualité de ses interventions. Ceux-ci permettent de poursuivre l'objectif de contrôler de façon définitive l'évolution des comptes débiteurs.

6.1. Optimisation de la chaîne de production du secteur fiscal

Dans sa poursuite pour améliorer la qualité de ses créances, le Centre a amorcé, au cours de l'exercice financier 2001-2002, une révision des processus de traitement des dossiers de faillites et de propositions concordataires. Cette révision a pour but de repérer les problématiques liées au traitement des dossiers, de proposer et de documenter des pistes d'amélioration et, finalement, de suggérer un plan de mise en œuvre des propositions retenues. En 2002-2003, le Centre a commencé la documentation des cinq processus actuels : faillites, tiers, propositions concordataires, propositions de consommateurs, radiations et annulations à la suite de faillite. Les dates de dépôt des recommandations des cinq processus touchés seront réparties entre septembre 2003 et juin 2004.

6.2. Consultation sur la qualité du service auprès des débiteurs

Ce projet n'a pas pu être réalisé cette année, car il nécessite un sondage impliquant l'utilisation de renseignements confidentiels portant sur les attentes et la satisfaction de la clientèle. Le projet est donc inscrit dans le plan triennal des sondages 2003-2006 du Ministère et il doit être réalisé en 2003-2004.

6.3. Mise en œuvre de l'entente de gestion

Le 30 avril 2002, le ministère du Revenu et le président du Conseil du trésor ont convenu d'une entente de gestion pour que le Centre de perception fiscale puisse disposer d'une marge de manœuvre supplémentaire en matière de gestion des ressources budgétaires et humaines afin d'accroître sa performance, d'atteindre les objectifs visés et d'assurer une production de qualité au moindre coût.

Dans le cadre de l'entente de gestion, le Centre a démarré, au cours du premier trimestre de l'exercice 2002-2003, un programme de perception visant le traitement personnalisé des créances fiscales par l'attribution d'un budget annuel de 5,4 millions de dollars, financé par une diminution récurrente de la dépense pour créances douteuses rendue possible grâce à la performance du Centre. En 2002-2003, ce projet a permis de générer des recettes de 88,1 millions de dollars et des revenus de 10,4 millions de dollars.

De plus, le Centre a réalisé différentes activités de reconnaissance au cours de l'exercice financier 2002-2003. Ces activités avaient pour but de souligner la

performance de l'ensemble du personnel du Centre, dans le respect des limites budgétaires permises dans l'entente de gestion et des conventions collectives. Parallèlement, le Centre a mis en place un comité qui a pour mandat de concevoir une politique visant la reconnaissance du personnel.

Par ailleurs, le Centre a procédé à l'embauche de 21 étudiants à temps partiel en dehors de la période estivale, selon les dispositions prévues à l'entente de gestion. En plus de combler des besoins particuliers de main-d'œuvre du Centre, cela permet aussi de promouvoir, auprès des étudiants, l'intérêt de faire carrière dans la fonction publique.

En matière de radiation de créances, la dérogation à l'article 4 du *Règlement sur les créances irrécouvrables ou douteuses* a permis au Centre de réduire les délais dans le traitement de ce type de dossier. En effet, l'entente de gestion permet au Centre de procéder plus rapidement et avec efficacité à la radiation des créances irrécouvrables étant donné qu'il n'a plus à attendre l'approbation du Contrôleur des finances pour engager les procédures de radiation, le contrôle se faisant *a posteriori*.

6.4. Autres réalisations majeures

6.4.1. Réflexion sur l'éthique

Le diagnostic éthique partagé avec l'ensemble des gestionnaires l'an dernier a été validé auprès de tous les employés du Centre en 2002-2003. Lors des sessions d'échange entre les employés et leur gestionnaire, les employés ont demandé que quelques précisions soient apportées sur la mission, la raison d'être et les valeurs du Centre vécues au cours des activités de perception. Ils ont également demandé que certains concepts, comme le résultat, l'égalité et l'équité, soient précisés.

Par la suite, le Centre a également mené une réflexion avec les membres du Comité de gestion au début de 2003 dans le but d'apporter les précisions demandées. Toutes ces rencontres ont un effet bénéfique sur la mobilisation du personnel.

6.4.2. Mission sur le recouvrement fiscal dans les pays de l'Afrique de l'Ouest

En collaboration avec le ministère des Relations internationales du Québec (MRI) et l'Agence intergouvernementale de la Francophonie (AIF), le Centre a participé à la réalisation d'un projet international, pour le compte de l'Union Économique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), dans le but d'aider les pays qui sont membres de l'Union (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) à améliorer leur système de recouvrement des créances fiscales. Cette mission s'inscrit dans un projet de coopération internationale du gouvernement du Québec.

L'objectif du projet international est de produire un état de situation dans chacun des huit pays membres de l'UEMOA afin de dégager des pistes d'amélioration en matière de recouvrement fiscal.

L'an dernier, le Centre a développé une méthodologie pour l'établissement d'un diagnostic dans les pays visés par le projet. En 2002-2003, le Centre a appliqué cette méthode dans le contexte de ses activités et a soumis un rapport à l'UEMOA. Ce dernier pourra servir de modèle pour la réalisation des rapports de chacun des huit pays considérés.

6.4.3. Implantation d'un nouveau système comptable

La direction du Centre est responsable de dresser les états financiers du Fonds de perception. À ce titre, elle doit assurer l'intégrité des données comptables et financières qu'elle produit. En collaboration avec la Direction générale du traitement et des technologies, le Centre a entrepris une étude de faisabilité visant à se doter d'un système comptable qui lui permettrait d'être plus efficace et plus efficient en ce qui concerne la production des données financières. La révision des processus s'est effectuée en tenant compte de l'intégration future de GIRES.

Le Centre a arrêté son choix sur un logiciel qui permet une diminution des efforts consacrés à la saisie, au contrôle budgétaire, à la production des états financiers et au suivi budgétaire.

Centre de perception fiscale

7. Mécanismes de suivi et de reddition de comptes

7.1. Rencontres du Comité gouvernemental de suivi

Le Comité gouvernemental de suivi réunit des personnes représentant le Secrétariat du Conseil du trésor, le ministère des Finances et le Centre. Il est chargé d'assurer le suivi des activités du Centre et des résultats obtenus.

Le Comité s'est réuni à une reprise au cours de l'exercice financier 2002-2003. Les principaux sujets discutés ont été

- la reddition de comptes au 31 décembre 2002 ;
- l'opération « amélioration du climat de travail » ;
- les opportunités d'affaires pour mettre à contribution l'expertise du Centre ;
- la mise à jour du plan triennal 2003-2006.

7.2. Résultats liés aux autres exigences gouvernementales

Le Ministère rend compte dans son rapport annuel des principales exigences gouvernementales concernant la *Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration*, le Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées et le programme gouvernemental d'accès à l'égalité. Cette reddition de comptes inclut le Centre de perception fiscale, qui applique ces politiques.

7.3. Examen effectué par le Vérificateur général concernant la qualité de l'information sur la performance

Le *Rapport annuel de gestion 2001-2002* du Centre a fait l'objet d'une vérification par le Vérificateur général dans le cadre d'une étude d'envergure gouvernementale qui visait à examiner 16 rapports annuels de gestion de ministères et d'organismes à partir de critères reconnus. Les résultats globaux ont été rendus publics, en juin 2003, dans le *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2002-2003* (tome I). En ce qui a trait au rapport annuel de gestion du Centre, l'évaluation effectuée démontre qu'il répond de façon adéquate à la majorité des critères. Toutefois, certaines constatations seront prises en compte dans la préparation des prochains rapports annuels de gestion.

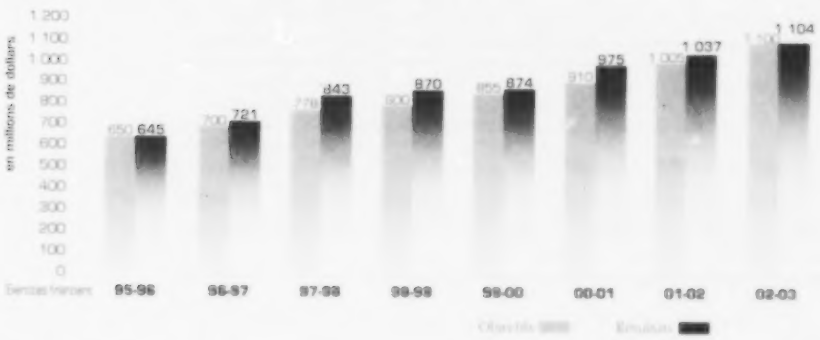
8. Évolution des résultats du Centre

8.1. Évolution du recouvrement des créances fiscales et alimentaires

8.1.1. Recouvrement des créances fiscales

Le Centre a été mis sur pied en vue d'améliorer le recouvrement des créances fiscales confiées par le ministère du Revenu du Québec. Le tableau qui suit présente l'évolution des résultats du Centre.

Le tableau ci-dessous démontre que les créances fiscales recouvrées par le Centre ont considérablement augmenté au cours des huit dernières années. Elles passent de 645 millions de dollars, en 1995-1996, à 1 milliard 104 millions en 2002-2003, soit une augmentation de 71 %.



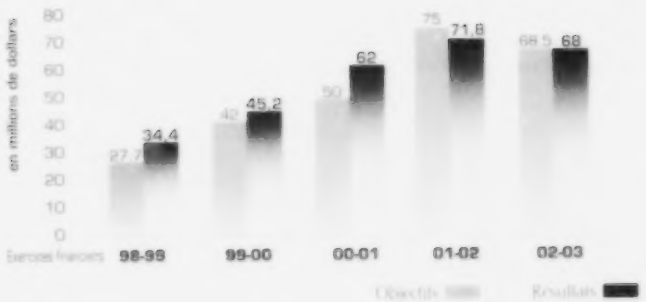
Ces résultats s'expliquent principalement par le rendement et la mobilisation du personnel, les gains de productivité découlant de la révision des processus de recouvrement, la mise en œuvre du système de perception intégré des créances (SPIC) depuis 1998-1999 et l'ajout de ressources affectées aux activités de recouvrement (ajout de 86 ETC en 2002-2003).

8.1.2. Évolution du recouvrement des créances alimentaires

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution des créances alimentaires recouvrées par le Centre au cours des cinq dernières années. Ces résultats s'expliquent par le rendement du personnel, les gains de productivité découlant de la révision des processus de recouvrement, la mise en œuvre du système de perception intégré des créances (SPIC) et l'ajout de ressources affectées aux activités de recouvrement. En 2002-2003, la diminution des recettes alimentaires par rapport à l'exercice précédent s'explique par les facteurs suivants :

- la diminution de l'effectif (139 à 133 ETC) par rapport à l'exercice précédent ;
- la diminution de plus de 7 % de la valeur moyenne des créances à recouvrer.

Il est à noter que le Centre est en contrôle de ses inventaires.

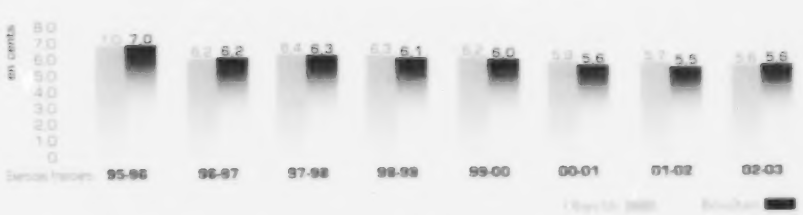


8.2. Évolution du coût par dollar recouvré pour les créances fiscales et alimentaires

8.2.1. Évolution du coût par dollar recouvré – Créances fiscales

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du coût par dollar recouvré au cours des huit dernières années. On y constate notamment que le coût par dollar recouvré, en 1995-1996, se situait à 7 ¢ alors qu'il se situe, au terme de l'exercice financier 2002-2003, à 5,6 ¢ par dollar recouvré.

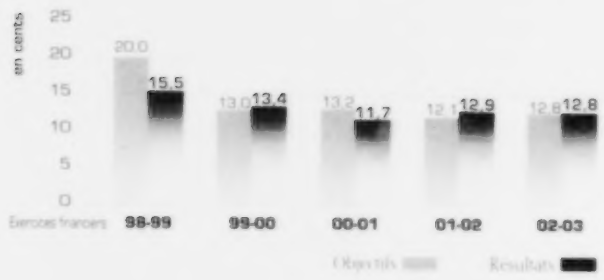
La diminution constante du coût unitaire s'explique par le rendement et la mobilisation du personnel, les gains de productivité découlant de la révision des processus de recouvrement et la mise en œuvre du système de perception intégré des créances (SPIC). L'augmentation du coût unitaire de 0,1 ¢ en 2002-2003 par rapport à l'exercice précédent s'explique en raison du traitement personnalisé d'un plus grand nombre de créances ayant des soldes moins élevés.



8.2.2. Évolution du coût par dollar recouvré – Créances alimentaires

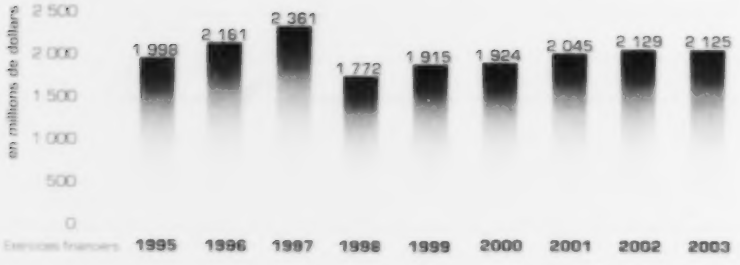
Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du coût par dollar recouvré au cours des cinq dernières années.

On y constate, notamment, que le coût par dollar recouvré se situait à 15,5 ¢, en 1998-1999, alors qu'il se situe à 12,8 ¢ par dollar recouvré au terme de l'exercice financier 2002-2003.



8.3. Évolution des comptes débiteurs fiscaux

Le tableau ci-dessous démontre que l'évolution des comptes débiteurs est sous contrôle malgré un accroissement de l'ordre de 5 % des arrivages de nouvelles créances. La direction du Centre a mis l'accent sur l'amélioration de la qualité de ses comptes débiteurs en inventaire, notamment par la radiation de ses créances irrécouvrables et le traitement des créances plus âgées. Les comptes en inventaire sont donc plus jeunes et plus facilement recouvrables. Cette réalisation a généré une diminution du montant de la provision pour mauvaises créances et, par conséquent, laisse présager un meilleur recouvrement dans les années à venir.

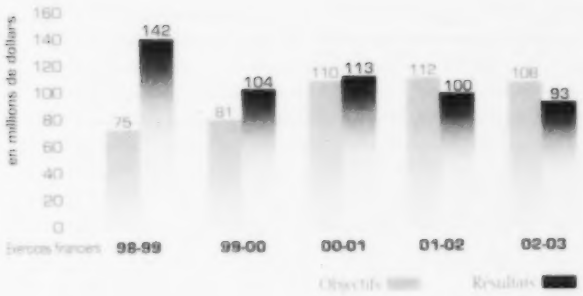


Il faut rappeler qu'en 1998, dans le but d'améliorer la présentation des données financières du gouvernement, le ministère du Revenu a procédé à une radiation importante de créances de faillis totalisant 793,5 millions de dollars, dont l'ensemble était déjà provisionné à près de 100 %.

L'annexe III présente un tableau qui fait état des comptes débiteurs du Ministère au 31 mars 2003. Il détaille le montant des comptes débiteurs par lois, selon le délai d'exigibilité et l'âge du compte.

8.4. Évolution des revenus

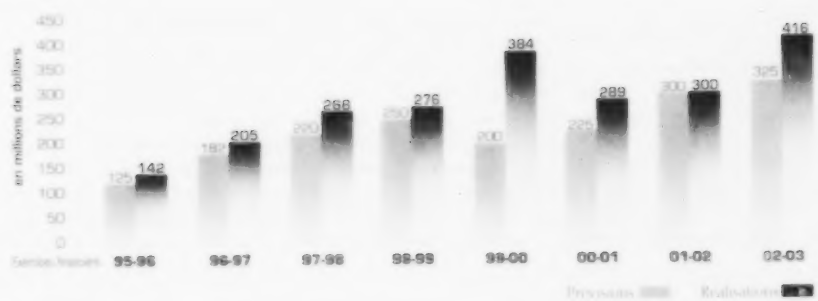
Le tableau ci-dessous démontre l'évolution des revenus depuis cinq ans. Le Centre génère des revenus pour le gouvernement lorsqu'il s'assure que les mandataires en défaut produisent leurs déclarations manquantes. Depuis 2001, il y a de moins en moins de non-production dans les dossiers du Centre.



8.5. Évolution des radiations[4]

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution des radiations au cours des huit dernières années.

Le système de perception intégré des créances (SPIC) est utilisé dans le processus de radiation depuis le début de l'exercice 2001-2002, permettant une grande efficacité dans le traitement des dossiers de radiation et d'annulation de créances fiscales. De plus, en 2002-2003, le Centre a affecté plus de ressources que prévu aux activités de radiation et d'annulation en raison d'un inventaire accumulé.



4 Ce tableau ne tient pas compte des créances liées à la EPS.

8.6. Autres indicateurs de performance – Recouvrement des créances fiscales

8.6.1. Taux de récupération des créances fiscales

Cet indicateur permet de mesurer la performance du Centre en ce qui concerne le contrôle des arrivages de créances à recouvrer durant l'année financière. Il consiste à comparer les sommes recouvrées aux arrivages de nouvelles créances fiscales confiées au Centre.

Recettes réelles (excluant la TPS)	=	953,4 M$	=	**70 %**
Arrivages de créances exigibles		1 365,3 M$		

Le Centre a atteint la cible de 70 % fixée pour 2002-2003. Le résultat de l'exercice financier précédent était de 69 %. Le Centre a réussi à améliorer quelque peu sa performance malgré une augmentation de 5 % des arrivages de nouvelles créances.

8.6.2. Indice de contrôle de l'inventaire

Cet indice permet d'évaluer la performance du Centre sur le contrôle de l'inventaire des créances au cours de l'exercice financier.

Recettes réelles (excluant la TPS) + créances recommandées à la radiation	=	953,4 M$ + 416,2 M$	=	**1,00**
Arrivages de créances exigibles		1 365,3 M$		

Ce résultat indique une stabilisation de l'inventaire, puisque le Centre a pu régler un total de créances équivalant aux arrivages. La cible retenue pour cet indicateur était de 1,00 en 2002-2003.

Le résultat obtenu en 2001-2002 était de 0,92. Les efforts consacrés à la radiation ont donc porté fruit.

8.6.3. Délai moyen de règlement

Ce ratio mesure, en temps, l'efficacité du Centre à traiter et à régler ses dossiers fiscaux.

Sommation du nombre de jours entre la création et la fermeture d'un dossier pour tous les dossiers réglés	=	98 050 226	=	**568 jours**
Nombre de dossiers réglés		172 773		

En 2001-2002, le délai moyen de règlement était de 494 jours. La mise en œuvre de programmes spéciaux pour le traitement personnalisé des créances à la suite de l'entente de gestion a amené le Centre à traiter et à régler des créances plus âgées. Cette situation entraîne une augmentation du délai moyen de règlement. De plus, les efforts effectués par le Centre relativement à la radiation et à l'annulation des créances ont permis de régler des dossiers plus âgés, ce qui a également fait augmenter le délai moyen de règlement.

Par ailleurs, considérant que cet indicateur n'est pas représentatif du délai de traitement, autant pour le contribuable que pour le personnel, la direction du Centre prévoit le réviser pour tenir compte principalement des ententes de paiement. Actuellement, le dossier est considéré comme fermé seulement à la fin de l'entente. Il est à noter que la grande majorité des ententes de paiement sont respectées et que, par exemple, si elles courent pendant 18 mois, ce délai est ajouté au délai normal de traitement du dossier, même si le Centre n'a plus d'intervention à faire. Comme le Centre recouvre de plus en plus de créances par la négociation d'ententes de paiement, le délai de traitement ne cesse d'augmenter.

Annexes

Centre de perception fiscale

Annexe I

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Fonds de perception

Opérations et excédent pour l'exercice terminé le 31 mars 2003

Revenus	2003 (Non vérifiés)	2002 (Non vérifiés)
Honoraires de perception		
Ministère du Revenu (note 3)	48 546 644 $	40 694 304 $
Fonds des pensions alimentaires	8 470 596	8 689 300
Autres fonds spéciaux et organismes	5 962 238	3 342 608
Frais de recouvrement (note 4)	16 706 337	15 363 636
Autres revenus	43 631	97 556
	79 729 446	68 187 404
Frais de fonctionnement et d'administration		
Traitements et avantages sociaux	49 249 353	45 069 476
Honoraires professionnels	3 065 391	2 697 908
Frais de gestion imputés par le ministère du Revenu		
Perception fiscale et alimentaire	8 072 738	7 837 461
Perception pour d'autres organismes	5 962 238	3 342 608
Transport et communications	1 701 759	1 702 297
Loyer	2 477 850	2 573 164
Fournitures et approvisionnements	326 950	299 688
Entretien et réparations	331 143	368 613
Matériel et équipement	664 301	667 853
Autres dépenses	29 710	4 265
Perte sur aliénation d'immobilisations		12 232
Perte sur aliénation de frais de développement de systèmes		352 381
Amortissement des immobilisations	817 887	672 678
Amortissement des frais de développement de systèmes	3 090 636	3 243 625
Intérêts (note 5)	153 051	304 176
	75 943 007	69 148 425
Revenu net (perte nette)	3 786 439	(961 021)
Excédent au début	6 118 888	7 079 909
Excédent à la fin	9 905 327 $	6 118 888 $

Annexe I

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Fonds de perception

Bilan au 31 mars 2003

	2003 (Non vérifiés)	2002 (Non vérifiés)
ACTIF		
À court terme		
Encaisse	67 472 $	67 067 $
Débiteurs	1 485 356	1 062 406
Avance au Fonds consolidé du revenu (note 6)	11 634 748	4 877 569
Frais payés d'avance		104 330
	13 187 576	6 111 372
Immobilisations (note 7)	1 741 010	1 644 374
Frais de développement de systèmes (note 8)	4 088 725	6 089 431
	19 017 311 $	13 845 177 $
PASSIF		
À court terme		
Créditeurs et frais courus	6 383 997 $	2 813 758 $
Revenus reportés	777 987	1 055 131
Versement sur la dette à long terme (note 9)	975 000	1 907 400
	8 136 984	5 776 289
Dette à long terme (note 9)	975 000	1 950 000
	9 111 984	7 726 289
EXCÉDENT	9 905 327	6 118 888
	19 017 311 $	13 845 177 $

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Annexe I

Fonds de perception

État des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 31 mars 2003

	2003 (Non vérifiés)	2002 (Non vérifiés)
Activités d'exploitation		
Revenu net (perte nette)	3 786 439 $	(961 021) $
Ajustements pour :		
Amortissement des immobilisations	817 887	672 678
Amortissement des frais de développement de systèmes	3 090 636	3 243 625
Perte sur aliénation d'immobilisations		12 232
Perte sur aliénation des frais de développement de systèmes		352 381
	7 694 962	3 319 895
Variation des éléments hors caisse liés à l'exploitation	2 974 475	1 512 218
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	10 669 437	4 832 113
Activités d'investissement		
Acquisitions :		
Immobilisations	(914 523)	(1 246 574)
Frais de développement de systèmes	(1 089 930)	(1 256 104)
Produit d'aliénation d'immobilisations		5 426
Produit d'aliénation de frais de développement de systèmes		16 237
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(2 004 453)	(2 481 015)
Activités de financement		
Remboursement au Fonds consolidé du revenu		(2)
Versements sur billet à terme	(1 907 400)	(2 842 040)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(1 907 400)	(2 842 042)
Augmentation (diminution) nette des espèces et quasi-espèces	6 757 584	(490 944)
Espèces et quasi-espèces au début	4 944 636	5 435 580
Espèces et quasi-espèces à la fin	11 702 220 $	4 944 636 $

Les liquidités du Fonds comprennent l'encaisse et les avances au Fonds consolidé du revenu.

Annexe I

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Fonds de perception

Notes complémentaires au 31 mars 2003

1. Constitution et objet

Le Fonds de perception a été constitué le 1er avril 1996 par la *Loi modifiant la Loi sur le ministère du Revenu et d'autres dispositions législatives* (L. Q., 1996, chapitre M-31). Il a pour objet le financement des activités de recouvrement. Ces activités consistent à recouvrer et à protéger les sommes dues au ministère du Revenu du Québec en impôts, en taxes, en droits ou en contributions à des régimes sociaux. Son mandat prévoit également le recouvrement des sommes dues à des créanciers alimentaires lorsque le prélèvement de ces sommes n'a pas pu être assuré par le Ministère à l'égard des pensions alimentaires.

En décembre 1999, la *Loi sur le ministère du Revenu* a été modifiée afin que le Fonds de perception puisse être affecté non seulement aux activités de recouvrement énumérées ci-dessus, mais également à celles de perception. Ainsi, les biens et services financés par le Fonds de perception incluent aussi ceux afférents à la perception des cotisations, des taxes et d'autres droits effectuée par le ministre du Revenu qui, conformément à la loi, sont versés à certains fonds spéciaux et organismes.

Ce Fonds est administré par le ministre du Revenu. Le mode de gestion, de financement et de fonctionnement du Fonds est prévu dans sa loi constitutive. Les surplus accumulés sont versés au Fonds consolidé du revenu aux dates et dans la mesure que détermine le gouvernement.

2. Conventions comptables

Les états financiers du Fonds ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus. Ces états comprennent des montants fondés sur les meilleurs jugements et estimations.

Immobilisations

Les immobilisations cédées au Fonds lors de sa constitution sont inscrites à la valeur attribuée par le gouvernement du Québec. Les autres immobilisations sont comptabilisées au coût d'acquisition.

Les immobilisations sont amorties en fonction de leur durée probable d'utilisation selon la méthode de l'amortissement linéaire et selon les taux suivants :

	Taux
Mobilier et équipement de bureau	20 %
Améliorations locatives	20 %
Équipement informatique	25 %
Logiciels	50 %

Annexe I

Frais de développement de systèmes

Les frais de développement de systèmes représentent le coût de développement des systèmes informatiques transférés au Fonds lors de sa création et ceux engagés depuis le début des opérations. Ces frais représentent les coûts engagés pour la conception, la réalisation, la mise en place et l'amélioration des systèmes liés aux activités du Fonds de perception. Ils sont portés aux opérations sur une période de cinq ans selon la méthode de l'amortissement linéaire à compter de leur mise en opération.

3. Honoraires de perception – Ministère du Revenu

Ces honoraires sont constitués des sommes perçues sur une base de facturation auprès du Ministère pour défrayer le Centre de perception fiscale des coûts directs et indirects qu'il doit assurer pour les activités de recouvrement des créances fiscales.

	2003	2002
Crédits du Ministère affectés à un fonds spécial – Perception	40 517 722 $	32 976 604 $
Autres crédits du Ministère affectés aux activités de recouvrement	8 028 922	7 717 700
	48 546 644 $	40 694 304 $

Les honoraires de perception versés par le Ministère incluent aussi ceux afférents à la perception des cotisations, des taxes et d'autres droits effectuée par le ministère du Revenu qui, conformément à la loi, sont versés à certains fonds spéciaux et organismes. Les honoraires sont comptabilisés par le Centre de perception fiscale au moment de l'encaissement. Au 31 mars 2003, 5 962 238 $ ont été versés à ce titre au Centre de perception fiscale.

En vertu de l'entente de gestion conclue le 30 avril 2002 entre le ministre du Revenu et le Conseil du trésor concernant le Centre de perception fiscale, un montant de 5,4 millions de dollars s'ajoute aux crédits affectés au Fonds de perception pour chacun des exercices 2002-2003, 2003-2004 et 2004-2005 pour le traitement personnalisé des créances fiscales.

4. Frais de recouvrement

En vertu de l'article 12.1 de la *Loi sur le ministère du Revenu*, des frais de recouvrement de 10 % sont appliqués sur tout montant dont quiconque est redevable, lorsque le ministre utilise soit une mesure de recouvrement prévue par une loi fiscale, soit un recours légal.

L'article 97.2 de la même loi prévoit qu'une partie des frais de recouvrement, dans la proportion déterminée par le gouvernement, soit versée au Fonds de perception. À compter de l'exercice financier 2000-2001, le gouvernement a fixé à 100 % la proportion devant être versée au Fonds, en vertu du décret 1231-2000 approuvé en octobre 2000.

Annexe I

Les frais de recouvrement permettent le financement des projets spéciaux de recouvrement et des projets de développement qui contribuent à augmenter les recettes du gouvernement.

5. Intérêts

	2003	2002
Intérêts sur la dette à long terme	152 808 $	304 176 $
Autres	243	
	153 051 $	304 176 $

6. Avance au Fonds consolidé du revenu

Le ministre des Finances peut, aux conditions qu'il détermine, avancer à court terme au Fonds consolidé du revenu toute partie des sommes constituant le Fonds de perception et qui n'est pas requise pour son financement.

Il peut, inversement, avancer au Fonds des sommes prélevées au Fonds consolidé du revenu jusqu'à concurrence d'un montant ne pouvant excéder 6 millions de dollars. Les intérêts sur les avances sont calculés au taux préférentiel de la Banque nationale du Canada, en vigueur pendant la durée de ces avances, et sont imputés au Fonds.

Toutefois, la loi précise que les intérêts produits par les sommes constituant le Fonds sont versés au Fonds consolidé du revenu et ne sont pas présentés dans l'état des opérations et de l'excédent.

7. Immobilisations

	2003			2002
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Mobilier et équipement de bureau	1 551 164 $	1 308 464 $	242 700 $	210 176 $
Améliorations locatives	264 084	37 213	226 871	37 415
Équipement informatique	2 099 826	1 002 281	1 097 545	1 217 140
Logiciels	822 559	648 665	173 894	179 643
	4 737 633 $	2 996 623 $	1 741 010 $	1 644 374 $

Au 1er avril 1996, le Fonds a acquis du gouvernement, au coût de un dollar, des immobilisations dont la juste valeur était estimée à 1 337 080 $ à cette date.

8. Frais de développement de systèmes

	2003			2002
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Frais de développement de systèmes	17 813 713 $	13 724 988 $	4 088 725 $	6 062 791 $
Frais de développement de systèmes détenus en vertu d'un contrat de location-acquisition	1 601 200	1 601 200		26 640
	19 414 913 $	15 326 188 $	4 088 725 $	6 089 431 $

Au 1er avril 1996, le Fonds a acquis du gouvernement des systèmes informatiques opérationnels et en développement pour un montant de 1 601 201 $, soit 1 601 200 $ pour les systèmes détenus en vertu d'un contrat de location-acquisition et un dollar pour les autres systèmes. La juste valeur de ces biens était estimée à 2 574 548 $ à cette date.

9. Dette à long terme

	2003	2002
Emprunt sur billet du Fonds de financement du gouvernement du Québec, intérêt au taux de 5,36 %, remboursable par versements semestriels de 933 520 $ dès le 5 février 2000, échéant en août 2002	$	932 400 $
Emprunt sur billet du Fonds de financement du gouvernement du Québec, intérêt au taux de 5,98 %, remboursable par versements semestriels de 487 500 $ dès le 1er mai 2001, échéant en novembre 2004	1 950 000	2 925 000
	1 950 000	3 857 400 $
Versement échéant en deçà de un an	975 000	1 907 400 $
	975 000 $	1 950 000 $

Les versements en capital des trois prochaines années sur les emprunts sur billets du Fonds de financement s'établissent comme suit :

31 mars 2004	975 000 $
31 mars 2005	975 000 $
	1 950 000 $

Annexe I

10. Opérations entre apparentés

En plus des opérations entre apparentés déjà divulguées dans les états financiers, le Fonds est apparenté avec tous les ministères et les fonds spéciaux ainsi qu'avec tous les organismes et entreprises contrôlés directement ou indirectement par le gouvernement du Québec ou soumis soit à un contrôle conjoint, soit à une influence notable commune de la part du gouvernement du Québec. Le Fonds n'a conclu aucune opération commerciale avec ces apparentés autrement que dans le cours normal de ses activités et aux conditions commerciales habituelles. Ces opérations ne sont pas divulguées distinctement aux états financiers.

11. Régimes de retraite

Les membres du personnel du Fonds participent au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP), au Régime de retraite des fonctionnaires (RRF), au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) et au Régime de retraite des employés fédéraux transférés au Québec (RREFQ). Ces régimes sont à prestations déterminées et comportent des garanties à la retraite et au décès.

Les cotisations du Fonds imputées aux résultats de l'exercice s'élèvent à 2 596 546 $ (31 mars 2002 : 2 543 121 $). Les obligations du Fonds envers ces régimes gouvernementaux se limitent à ses cotisations à titre d'employeur.

12. Chiffres comparatifs

Certains chiffres du 31 mars 2002 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée au 31 mars 2003.

13. Système comptable du Fonds de perception

Le 1er octobre 2002, le Centre de perception fiscale a implanté un nouveau système comptable pour la comptabilisation des revenus et des dépenses du Fonds de perception. Le système Avantage intégration permet aussi d'effectuer le suivi budgétaire par centres de gestion et par activités. Il est à noter que les transactions relatives à la paie des employés du Centre continuent d'être traitées par le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP). De plus, les recettes et les déboursés résultant des opérations financières du Fonds de perception sont traités par la Direction de la gestion de l'encaisse du ministère des Finances.

Annexe II

Analyse de la variation des postes financiers

Aperçu des états financiers

Seuls les postes ayant eu une variation de plus de 100 000 $ et de plus de 10 % par rapport à l'année précédente et ceux pour lesquels des événements particuliers ont eu une incidence notable sur les résultats sont présentés ici.

1. L'état des opérations et de l'excédent

1.1. Revenus

1.1.1. Honoraires de perception – Ministère du Revenu **7 852 340 $**

La hausse des honoraires de perception découle en majeure partie des sommes versées au Fonds de perception pour la mise en place de programmes additionnels de perception des créances fiscales. Les enveloppes budgétaires proviennent de

- l'entente de gestion conclue entre le ministre et le Conseil du trésor pour un montant additionnel de 5,4 millions de dollars pour les trois prochaines années ;
- la provision du ministère des Finances pour percevoir les revenus du gouvernement, pour un montant de 1 855 000 $, soit 1 million de dollars de plus qu'en 2001-2002 ;
- l'enveloppe ministérielle prévue dans le cadre d'un programme de lutte contre l'évasion fiscale financé par le ministère des Finances, pour un montant de 267 000 $.

De plus, les honoraires versés par le Ministère ont été majorés afin de couvrir le financement des coûts de croissance pour 1 170 500 $.

1.1.2. Honoraires de perception – Autres fonds spéciaux et organismes **2 619 630 $**

La mise en place d'un nouveau projet de recotisation à la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), en 2002-2003, explique en grande partie l'augmentation de ces honoraires.

1.1.3. Frais de recouvrement **1 342 701 $**

L'ajout de ressources consacrées à la réalisation des programmes spéciaux de perception a entraîné une augmentation des cas traités avec l'utilisation de recours et, conséquemment, des revenus issus des frais de recouvrement.

1.2. Frais de fonctionnement et d'administration

1.2.1. Traitements et avantages sociaux **4 179 877 $**

La variation des traitements est principalement due à l'ajout de ressources pour la réalisation de programmes additionnels de perception, en plus des augmentations salariales découlant des conventions collectives. De plus, la hausse de la masse salariale a eu un effet direct sur les avantages sociaux.

Annexe II

1.2.2. Honoraires professionnels **367 483 $**

Les activités relatives au Contentieux du ministère du Revenu, pour la perception des pensions alimentaires, sont maintenant réalisées par le ministère de la Justice du Québec. Cela explique une grande partie de l'écart, car ce montant se trouvait dans les frais de gestion imputés par le ministère du Revenu en 2001-2002.

1.2.3. Amortissement des immobilisations **145 209 $**

L'augmentation de la charge d'amortissement est attribuable à des acquisitions de l'ordre de 1,5 million de dollars en équipement informatique en 2001-2002.

1.2.4. Intérêts **(151 125 $)**

La diminution de la charge d'intérêts s'explique par le fait qu'un emprunt sur billet du Fonds de financement est entièrement remboursé alors qu'aucun nouvel emprunt à long terme n'a été effectué.

2. Le bilan

2.1. Actifs

2.1.1. Débiteurs **422 950 $**

Les débiteurs, qui sont majoritairement constitués des honoraires à recevoir du ministère du Revenu, s'élevaient à 1 062 406 $ au 31 mars 2002, alors qu'ils se situent à 1 485 356 $ au 31 mars 2003. Ces derniers sont constitués de montants à recevoir provenant des honoraires du Ministère pour 991 000 $, de revenus de frais de recouvrement pour 396 614 $ et de récupérations diverses de 97 742 $.

2.1.2. Avance au Fonds consolidé du revenu **6 737 179 $**

L'augmentation des liquidités est principalement attribuable à l'augmentation des créditeurs et des frais courus ainsi qu'à l'augmentation des honoraires issus des frais de recouvrement. De plus, les sommes allouées pour la réalisation des programmes financés dans le cadre de l'entente de gestion n'ont pas été dépensées en totalité, puisque ces programmes n'ont démarré qu'au cours du mois de mai 2002.

2.1.3. Frais payés d'avance **(104 330 $)**

Au 31 mars 2002, les frais payés d'avance correspondaient à des services rendus par la Direction générale du traitement et des technologies pour un montant de 104 330 $. Cette somme a été remboursée en 2002-2003.

2.1.4. Immobilisations et frais de développement de systèmes **(1 904 070 $)**

Au cours de l'exercice, le Centre a investi pour 914 525 $ en immobilisations et 1 089 950 $ en frais de développement de systèmes informatiques. En contrepartie, la charge d'amortissement a été de 3 908 525 $.

2.2. Passifs

2.2.1. Créditeurs et frais courus **3 370 239 $**

Outre les comptes créditeurs habituels de fin d'exercice, les créditeurs au 31 mars 2005 incluent un montant à payer de 2 936 249 $ pour des services rendus par les autres directions générales et de 471 424 $ pour la perception des autres fonds spéciaux et organismes.

2.2.2. Revenus reportés **(277 144 $)**

La réalisation d'un programme spécial de recouvrement de créances alimentaires n'ayant pas été complétée, un revenu de 887 500 $ a été reporté à l'exercice 2002-2003. Un versement supplémentaire de 600 000 $ pour poursuivre ce programme a été versé en cours d'exercice et est reporté à l'exercice 2003-2004. Par ailleurs, le Centre a reçu du ministère des Finances un montant de 1 855 000 $ pour la poursuite d'un programme spécial de perception de créances fiscales, dont 160 000 $ sont reportés en 2003-2004.

2.2.3. Dette à long terme **(975 000 $)**

L'écart provient du remboursement effectué au cours de l'exercice relativement aux prêts à long terme. En contrepartie, il n'y a eu aucun emprunt supplémentaire au cours de l'exercice.

Annexe III

Ministère du Revenu du Québec
CENTRE DE PERCEPTION FISCALE

État des comptes débiteurs

(en millions de dollars)

au 31 mars 2003

Lois	Créances non exigibles	Créances à percevoir par le Centre				
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total – Centre	Total des créances
Loi sur les impôts (particuliers)	80,2	336,1	367,0	71,2	774,3	854,5
Loi sur les impôts (sociétés)	40,6	114,2	149,1	66,8	330,1	370,7
Loi sur les impôts (retenues à la source)	43,2	121,2	98,1	18,9	238,2	281,4
Loi sur la taxe de vente du Québec	29,1	162,2	224,7	47,3	434,2	463,3
Autres lois	0,8	3,3	8,1	18,5	29,9	30,7
Total des créances brutes*	193,9	737,0	847,0	222,7	1 806,7	2 000,6
Plus : autres comptes débiteurs, intérêts courus et autres débiteurs						439,5
Moins : provision pour non-réalisation de revenus						(315,5)
Total des débiteurs bruts						2 124,6

Note : Le ministère du Revenu du Québec n'a pas encore publié ses états financiers pour l'exercice 2002-2003. Les chiffres du tableau sont donc provisoires.

au 31 mars 2002

Lois	Créances non exigibles	Créances exigibles à percevoir par le Centre				
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total – Centre	Total des créances
Total des créances brutes*	153,6	784,0	854,7	236,3	1 875,0	2 028,6
Total des débiteurs bruts						2 129,0

* Le montant des créances brutes inclut les créances relatives au secteur du vidéopoker et les intérêts cycliques.

Annexe III

au 31 mars 2001

Lois	Créances non exigibles	Créances exigibles à percevoir par le Centre				
		0 à 1 an	1 à 5 ans	5 ans et plus	Total – Centre	Total des créances
Total des créances brutes*	206,0	773,7	799,7	206,2	1 779,6	1 985,6
Total des débiteurs bruts						2 045,2

* Le montant des créances brutes inclut les créances relatives au secteur du vidéopoker et les intérêts cycliques.

Annexe IV

Tableau synthèse

des résultats relatifs aux indicateurs prévus à la convention de performance et d'imputabilité

Indicateurs de performance	Résultats		
	2002-2003	2001-2002	2000-2001
Secteur du recouvrement fiscal			
1. Taux de réalisation des recettes prévues	100,3 %	103 %	107 %
2. Coût unitaire par dollar perçu	5,6 ¢	5,5 ¢	5,6 ¢
3. Taux de récupération des créances fiscales	70 %	69 %	68 %
4. Indice de contrôle de l'inventaire	1,00	0,92	0,92
5. Délai moyen de règlement	568 jours	494 jours	387 jours
Secteur du recouvrement alimentaire			
6. Taux de réalisation des recettes prévues	99 %	96 %	124 %
7. Coût unitaire par dollar perçu	12,8 ¢	12,9 ¢	11,7 ¢
8. Délai moyen de la première intervention de recouvrement alimentaire	5 jours	76 jours	n. d.
9. Taux de dossiers alimentaires pour lesquels la première intervention se fait dans un délai de 30 jours de la réception du dossier physique au Centre	99 %	79 %	n. d.
Pour tous les secteurs			
10. Taux de plaintes écrites traitées dans les délais fixés	93,5 %	86 %	82 %
11. Taux de correspondance traitée dans les délais fixés	86 %	88 %	76 %
12. Taux de satisfaction de la clientèle	non mesuré*	non mesuré*	non mesuré*

* Le Centre évalue à intervalles variables la qualité des services rendus en vue de mesurer le degré de satisfaction des débiteurs. En collaboration avec la Direction générale de la planification, des programmes et du budget, la direction du Centre prévoit effectuer cette évaluation en 2003-2004.